

Abstract

Titel: Integration der BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» in KMU

Kurzzusammenfassung: Zahlreiche KMUs nutzen die Balanced Scorecard (BSC) oder verwenden zumindest Ansätze des Controllinginstruments. Mit der zunehmenden Wichtigkeit von immateriellen Vermögenswerten drängt sich die Frage auf, wie die BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» umfassend in eine bestehende BSC integriert werden kann. Die Literatur und Interviews lieferten verschiedenste Kennzahlen zur Leistungsmessung in besagter Perspektive. Erst eine subjektive Einschätzung, die von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark variiert, ermöglichte eine Auswahl passender Kennwerte. Mit verschiedensten Methoden, unter anderem mit einer neu konzipierten Mitarbeiterumfrage, wurden entsprechende Kennzahlen erhoben und interpretiert. Ergebnis dieser Analyse sind mehrere Handlungsempfehlungen, die die betreffenden Kennzahlen bzw. die dahinterstehende Zielerfüllung optimieren sollen.

Verfasser/-in: Simeon Koch

Herausgeber/-in: **Mario Stark**

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2016

Sprache: Deutsch

Zitation: Koch, S. (2016). *Integration der BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» in KMU*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Balanced Scorecard, Lernen & Entwickeln, Qualitative Leistungsmessung, KMU, Mitarbeiterumfrage

Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, wichtigste Literaturquellen

(Siehe Folgeseiten)

Ausgangslage:

Zahlreiche KMUs nutzen die Balanced Scorecard (BSC) oder verwenden zumindest Ansätze des Controllinginstrumentes. Mit der zunehmenden Wichtigkeit von immateriellen Vermögenswerten wie z.B. Mitarbeitende oder die Unternehmenskultur, drängt sich immer häufiger die Frage auf, wie die BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln», auch Mitarbeiterperspektive genannt, umfassend und aussagekräftig in eine bestehende BSC integriert werden kann. Übliche, quantitative Personalkennzahlen wie z.B. die Fluktuationsrate oder durchschnittliche Fehlzeiten sind oftmals vorhanden. Untersucht wird deshalb die sogenannte «qualitative Leistungsmessung».

Ziele:

Die BATH «Integration der BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» in KMU» umfasst folgende Zielsetzung:

1. Die Themengeberin, insbesondere die Bereiche Controlling und HR, sind differenziert dargestellt.
2. Die bestehenden Ansätze der BSC der Themengeberin sind analysiert und beschrieben.
3. Das Controllinginstrument BSC ist untersucht.
4. Die qualitative Leistungsmessung für die BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» ist ausführlich beschrieben.
5. Für die Themengeberin sind fünf bis sieben sinnvolle Kennzahlen aus der BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» ausgewählt, ermittelt und interpretiert.
6. Nächste Schritte inkl. Handlungsempfehlungen zur Optimierung der ermittelten Kennzahlen sind definiert und beschrieben.

Vorgehen:

In einem ersten Schritt wurden vertiefte Kenntnisse über die Themengeberin, insbesondere über die aktuelle Situation sowie die Handhabung des Controllings und der BSC, erarbeitet. Weiter galt es, das Fachwissen in den relevanten Bereichen des Controllings im Zusammenhang mit der BSC und der Perspektive «Lernen & Entwickeln» mittels Studium von Fachliteratur und der Durchführung von Experteninterviews zu erweitern. Ergebnis dieser Recherchearbeiten ist die Beschreibung des theoretischen Konzepts der BSC, insbesondere der BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» und der qualitativen Leistungsmessung.

Für den Praxisteil am Beispiel eines KMUs galt es, spezifische Unterziele im Bereich des Personalwesens zu bestimmen und mögliche Kennzahlen zu bewerten. Daraus konnte gemeinsam mit der Themengeberin eine Auswahl an Kennzahlen getroffen werden. Diese wurden anschliessend ermittelt, analysiert und interpretiert. Ergebnis dieser Analyse sind verschiedene Handlungsempfehlungen, die die betreffenden Kennzahlen bzw. die dahinterstehende Zielerfüllung optimieren sollen.

Erkenntnisse:

Aus der grossen Auswahl an Literatur rund um das Konzept der BSC entstand ein übersichtlicher und anwendungsorientierter Theorieteil. Nebst der allgemeinen Definition werden Voraussetzungen für eine Einführung und Hinweise zur Umsetzung einer BSC vermittelt. Das spezifische Kapitel zur qualitativen Leistungsmessung hält zudem wichtige Fakten und Vorgehensweisen diesbezüglich fest.

Die Analyse der Themengeberin bzw. des Controllings des Unternehmens zeigte, dass die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der BSC grösstenteils gegeben sind. Darauf aufbauend und in Verbindung mit dem theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit wurde die BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» unabhängig von den bestehenden Kennzahlen neu konzipiert. Acht, teils neue, teils bereits vorher verwendete Kennzahlen, wurden aufgrund neuer strategischer Unterziele und einer subjektiven Bewertung durch den Autor ermittelt und interpretiert. Die Kennzahlen sind in nachfolgender Tabelle abgebildet.

Für die Ermittlung einiger Kennzahlen war eine Mitarbeiterumfrage unumgänglich. Aus diesem Grund wurde für die Bemessung eines Mitarbeiterzufriedenheitsindex, der Mitarbeitermotivation und zweier Kommunikationsziele eine grossangelegte Umfrage konzipiert und mittels Vollerhebung durchgeführt. Die weiteren Kennzahlen wurden in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung erhoben.

Die verschiedenen Kennzahlenwerte bildeten die Grundlage für spezifische Handlungsmassnahmen. Ziel der Massnahmen ist die Erreichung der strategischen Unterziele im Bereich der besagten BSC-Perspektive. Zu den umfangreichsten Massnahmen gehört die Einführung von «IDEE-Mail», ein neuartiges Vorschlagssystem, die Umsetzung des Konzepts «VIVERE» um Leitbild und Strategie im Unternehmen zu leben, und die Lancierung von «InforMation» für eine verbesserte Mitarbeiterkommunikation im Zusammenhang mit der BSC. Alle Massnahmen sind in nachfolgender Tabelle dargestellt.

Bezeichnung	Definition	Strat. Ziel	Planwert	Istwert (2015)	Erhebung	Massnahmen
MA-Zufriedenheitsindex	Indexwert gemäss Fragebogen	Ziel 1	2.0	1.8*	2j	Strukturierung der Jahresgespräche
						Prozessanpassung «GL-Newsletter»
Absenzenrate	Anzahl gewichtete Absenzstunden gemäss Rechenschema	Ziel 1	40.0	25.0	j	-
Fluktuationsrate	(100 / Ø Anz MA) * Anzahl natürliche Abgänge über ein Geschäftsjahr	Ziel 1	5-8%	6.4%	j	Langfristige Personalplanung
Motivationsindex	Indexwert gemäss Fragebogen	Ziel 2	2.0	1.7*	2j	Strukturierung der Jahresgespräche
Anzahl Verbesserungsvorschläge	Verbesserungsvorschläge, die über die Idee-Box eingereicht werden	Ziel 2	20	0	j	«IDEE-Mail» - Deine Meinung zählt!
Bekanntheitsgrad Leitbild	Anteil MA die die Vision kennen	Ziel 3	100%	70.3%*	2j	«VIVERE» - Unser Leitbild lebt
Bekanntheitsgrad strat. Ziele	Anteil MA die die strat. Ziele kennen	Ziel 3	100%	51.4%*	2j	«InforMation»
Teilnehmerzahl Informativonstagung	Anzahl Teilnehmende an der MA-Tagung / Gesamtanzahl aller MA	Ziel 4	90%	--	j	«InforMation»

* Umfrage Juli 2016

j = jährlich

2j = alle 2 Jahre

Wichtigste Literaturquellen:

Folgende Literaturquellen wurden in der BATH «Integration der BSC-Perspektive «Lernen & Entwickeln» in KMU hauptsächlich verwendet:

Ackermann, K. F. (2000). *Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung* [Elektronische Version]. Wiesbaden: Gabler.

Dillerup, R. & Stoi, R. (2008). *Unternehmensführung* (2. Aufl.). München: Franz Vahlen.

Friedag, H. & Schmidt, W. (2002). *Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem* (4. Aufl.). Freiburg, Berlin, München: Haufe Mediengruppe.

Germann, J. (2005). *Balanced Scorecard. Ziele und Strategien messbar umsetzen*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Hans-Böckler-Stiftung. (2002). *Arbeitspapier 54 - Mitarbeiterzufriedenheit*. Düsseldorf: Setzkasten GmbH.

Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Aus dem Amerikanischen von Horváth, P., Kuhn-Würfel, B. & Vogelhuber, C. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lux, W. (2010). *Performance Management. Effiziente Strategieentwicklung und -umsetzung*. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Morganski, B. (2003). *Balanced Scorecard. Auf dem Weg zum Klassiker* (2. Aufl.). München: Franz Vahlen.

Scheibeler, A. (2004). *Balanced Scorecard für KMU* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.

Tonnesen, C. (2002). *Die Balanced Scorecard als Konzept für das ganzheitliche Personalcontrolling* [Elektronische Version]. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Vohl, H. (2014). *Balanced Scorecard im Mittelstand. Studie zum Einsatz der BSC in mittelständischen Unternehmen*. Gefunden am 24.05.2016 unter <http://www.bsc-im-mittelstand.de/assets/BSC-Studie-Vohl-2014.pdf>

Vohl, H. (2015). *Balanced Scorecard im Mittelstand* (2. Aufl.). Hamburg: Murmann.